INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA

2007/2008

TII

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA.

A Retenção de Pilotos na Força Aérea Portuguesa

Pedro Miguel dos Santos Gouveia Pedrosa
CAP/PILAV

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

A RETENÇÃO DE PILOTOS NA FORÇA AÉREA PORTUGUESA

Cap/PilAv Pedro Miguel dos Santos Gouveia Pedrosa

Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA

Lisboa 2008

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

A RETENÇÃO DE PILOTOS NA FORÇA AÉREA PORTUGUESA

Cap/PilAv Pedro Miguel dos Santos Gouveia Pedrosa

Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA

Orientador: TCor/PilAv João Caldas

Lisboa 2008

Agradecimentos

O autor deste trabalho gostaria de agradecer ao Exmº Sr. MajGen/PilAv Carlos Gromicho director da Direcção de Instrução (DINST) e ao Exmº Sr. MajGen Serôdio Fernandes comandante da Academia da Força Aérea (AFA) pela prestimosa visão e colaboração, à Ten/RHL Soraia Jamal do CPSIFA, à Ten/AdmAer Ana Esteves da DF e ao 1Sar/SAS Guilherme Lory da Repartição de Registo e Tratamento de Dados da DP, pela disponibilidade e colaboração na recolha e tratamento de informação e dados para a elaboração deste trabalho.

Finalmente, agradece ao seu orientador, TCor/PilAv João Caldas, pela luz que trouxe nos momentos de escuridão.

Índice

Introdução 1

1. Motivação para uma carreira de piloto militar na FAP 4
   a. Vocação 5
   b. Factores conjunturais 5
2. Caracterização do problema 7
   a. Dimensão 7
   b. Condicionalismos futuros 9
      (1) Os cadetes da AFA 10
      (2) Os pilotos RC 11
      (3) Os PIL 12
   c. Perspectiva interna 12
3. Custos associados à substituição de um piloto na FAP 13
   a. Custos de formação 13
      (1) Os PILAV 14
      (2) Os pilotos RC 15
   b. Custos operacionais 15
4. Motivos das saídas 16
   a. Modelo de análise 17
   b. Resultados 18

Conclusões 21

Bibliografia 26

Anexo A – Saídas e ingressos de Pilotos por especialidade 2001-2007 .... A-1

Anexo B – Efectivos de Oficiais por Especialidade e por Posto B-1

Anexo C – Questionário C-1

Anexo D – Resultados do questionário D-1

Anexo E – Extrato do despacho Nº 70/2007 do CEMFA E-1

Anexo F – Despacho Nº 27/99/A do CEMFA F-1

Anexo G – Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow G-1

Anexo H – Preferências dos alunos da AFA H-1

Resumo

A Força Aérea Portuguesa (FAP) debate-se com um problema recorrente, desde há alguns anos a esta parte – a saída de pilotos das suas fileiras antes do tempo previsto, quer pela carreira normal, quer pelo tempo mínimo de permanência no Quadro.

Existem, por certo, diversas causas para este fenómeno. Contudo, não existe nenhum estudo aprofundado e específico nesta matéria. A ideia generalizada, porém limitada, associada a este fluxo de pilotos, tem por base motivações económicas, com os pilotos a optarem por seguir uma carreira em empresas de aviação civis.

Neste contexto, este trabalho pretendeu averiguar as reais causas que levam os pilotos a saírem da FAP, com vista a encontrar formas de levar os pilotos a quererem permanecer na FAP por oposição a impedir a sua saída, medida tendencialmente preferida por se afigurar mais fácil de implementar.

Para concretizar essa intenção recorreu-se ao método de investigação em ciências sociais proposto por Raymond Quivy. Este método é constituído por três fases (ruptura, construção e verificação), em que, partindo de uma pergunta inicial, se procuraram respostas através da formulação e exploração de hipóteses.

Como enquadramento para a problemática, são apresentados e desenvolvidos alguns tópicos que contribuem para uma melhor compreensão do fenómeno nomeadamente: quais as motivações que levam uma pessoa a optar por uma carreira como piloto militar na FAP; qual a dimensão real da falta de pilotos na FAP; quanto custa formar um piloto na FAP.

As pesquisas iniciais efectuadas no âmbito deste trabalho demonstraram que a forma mais adequada para aferir, com precisão, as causas que motivaram as saídas dos pilotos da FAP, passaria por questionar as motivações dos pilotos que já saíram. Para tal, recorreu-se a um inquérito efectuado aos pilotos que saíram da FAP desde 2001, através do preenchimento de um questionário.

Esta investigação permitiu identificar a existência de vários factores que contribuem para as saídas dos pilotos. A conclusão mais importante que se pode extrair deste trabalho é que as causas principais que estão na base da saída dos pilotos da FAP são de ordem interna, com especial incidência na consideração e reconhecimento das chefias para com os pilotos.

Abstract

The Portuguese Air Force (PoAF) is facing a persistent problem for a few years – the outflow of pilots before the expected time, either by the regular carrer or prior to the end of the binding time in the lines.

There are, for shure, several causes for this phenomenon. However, there is no profound and specific study in this field. The common idea, relating this outflow of pilots, is that money is the primary motivation that causes pilots to procure a new career, as pilot in an airline company.

In this context, this brief study has tried to find out the real causes that drive pilots to leave the PoAF, so that solutions can be found in order to persuade pilots to stay rather that retain them, which is normally the measure taken to face the problem, since it is effortless to put into action.

In order to achieve this goal, this paper follows the *social science investigation method* from Raymond Quivy. This method is divided in three different stages (rupture, construction and verification), in which, starting from a primary question, answers are searched through the formulation and exploration of hypothesis.

As an introduction for this problem, several items are presented and discussed to contribute to a better understanding of this issue: what are the motivations that drive someone to choose a life as a military pilot in the PoAF; what is the real dimension of pilot shortage in the PoAF; how much does it cost to train a new pilot for the PoAF.

The initial researches for this investigation showed that, the best way to find out with precision, the causes that sustain the outflow of pilots would be by questioning the former PoAF pilots working in civilian companies. For this purpose a query was conducted with pilots that left the PoAF since 2001, by filling in a form with questions relating their individual reasons for that choice.

This investigation allowed identifying the existence of several different factors that contributed to the outflow of pilots. The most important conclusion to draw from this work is that the main causes for the PoAF pilots outflow are internal of the PoAF itself, with particular focus on consideration and acknowledgement by the higher ranks towards the pilots.

Palavras-chave

RETENÇÃO, MOTIVAÇÃO, VOCAÇÃO, CARREIRA, RECONHECIMENTO, CONSIDERAÇÃO, FORMAÇÃO, CAPACIDADE OPERACIONAL.

Lista de abreviaturas

AFA	– Academia da Força Aérea
ALF	– Alferes
CAP	– Capitão
CBC	– Curso Básico de Comando (antigo IAEFA)
CEMFA	– Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
CFMTFA	– Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea
CFPF	– Curso de Formação Pedagógica de Formadores
CGGA	– Curso Geral de Guerra Aérea (antigo IAEFA)
CP	– Co-Piloto
CPC	– Curso de Promoção a Capitão
CPOS	– Curso de Promoção a Oficial Superior
CPSIFA	– Centro de Psicologia da Força Aérea
CRM	– Crew/Cockpit Resourse Management
CMA	– Centro de Medicina Aeronáutica
CMDT	– Comandante
CSGA	– Curso Superior de Guerra Aérea (antigo IAEFA)
DF	– Direcção de Finanças da Força Aérea
DINST	– Direcção de Instrução da Força Aérea
DP	– Direcção de Pessoal da Força Aérea
FAP	– Força Aérea Portuguesa
FFAA	– Forças Armadas
IAEFA	– Instituto de Altos Estudos da Força Aérea
ICCS	– Individual Combat Core Skills/Curso de Protecção Individual em Combate (Nuclear, Biológico e Químico)
IESM	– Instituto de Estudos Superiores Militares
IGFA	– Inspecção Geral da Força Aérea
MAJ	– Major
MDN	– Ministro da Defesa Nacional
ODB	– Oficial de Dia à Base
ODO	– Oficial de Dia às Operações
PC	– Piloto Comandante
PI	– Piloto Instrutor

PIL	– Oficial Piloto
PILAER	– Pilotagem Aeronáutica
PILAV	– Piloto-Aviador
PS	– Piloto Supervisor
QE	– Quadro Especial
QP	– Quadro Permanente
RC	– Regime de Contrato
SV	– Segurança de Voo
TAP	– Transportes Aéreos de Portugal
TEN	– Tenente

Introdução

As organizações, qualquer que seja o tipo, são sempre formadas por estruturas, meios, recursos e, principalmente, por pessoas – o seu recurso mais precioso. É, por isso, importante não perder de vista um objectivo básico de qualquer organização que é a gestão desse primordial recurso, garante do bom funcionamento e sustentabilidade, e tantas vezes descurado.

As Forças Armadas (FFAA) não são excepção nesta matéria e, principalmente, a Força Aérea Portuguesa (FAP) ao ver um dos seus bens mais preciosos a diminuir continuamente, provocando uma situação, no mínimo, séria.

É, presentemente, evidente uma tendência de mudança de vida por parte dos pilotos militares e, em particular, da FAP, tendo em conta que uma grande parte dos pilotos se desvincula das suas fileiras antes do tempo previsto quer pela carreira normal, quer pelo tempo mínimo de permanência no quadro. Havendo também casos de Oficiais Superiores e mesmo Oficiais Generais, interessa, sobremaneira, perceber os factores e os motivos que levam a tal fenómeno, uma vez que esta situação se mantém desde há mais de uma década.

Em última análise, caso não seja encontrado um processo de manter os pilotos a voar na Força Aérea, pode estar em causa a prontidão, o cabal desempenho da missão que lhe está atribuída e, por ventura e em última instância, a manutenção da soberania nacional, tal a dimensão do problema, que tomou já proporções que levará, por certo, vários anos a resolver convenientemente.

Todas as referências internas obtidas pelo autor deste trabalho, referem as dificuldades com que a FAP se debate em termos de quantitativos de pilotos, mas reflectem o problema de uma forma estreita, ao definirem sistematicamente o motivo de saída dos pilotos como sendo de ordem material, nomeadamente financeiro.

É do domínio público que a aviação civil acena com remunerações avultadas, em troca da comprovada experiência dos pilotos militares. Uma decisão de abandonar a FAP, pode bem ser tomada com base em factores económicos, qual peso que faz desequilibrar a balança dos prós e dos contras, ainda que muitas vezes as razões subjacentes não sejam só de âmbito económico, como normalmente transparece nas notícias veiculadas pela comunicação social.

É isto precisamente que se pretende investigar com este trabalho – quais as reais motivações que levam os pilotos a não quererem permanecer na FAP, com vista a aumentar o conhecimento nesta matéria e tentar encontrar soluções passíveis de serem

aplicadas num curto/médio prazo, para que se possa inverter esta tendência, de forma contínua e sustentada, sem qualquer ideia pré-formada sobre a matéria, nem qualquer orientação prévia da definição do problema.

Por outras palavras, pretende-se explorar, até ao limite possível, todas os factores envolvidos na tomada de decisão dos pilotos de abandonarem a FAP, com o intuito de descortinar o que fazer e como, para que os pilotos queiram permanecer nas fileiras da FAP, por oposição a impedir a sua saída, por ser esta uma abordagem não referenciada em qualquer outro estudo prévio, nem sistematicamente analisada pela FAP.

Este trabalho foi desenvolvido tendo como referência o método de investigação em Ciências Sociais proposto por Raymond Quivy e em aplicação neste Instituto. Nesse sentido, foi definida a pergunta de partida, que serviu de base para a investigação: **O que leva os pilotos a saírem da Força Aérea?** Desta pergunta resultaram outras a que a investigação tentou dar resposta:

- O que motiva para uma carreira de piloto militar na FAP?
- Qual a dimensão do problema?
- Quanto custa substituir um piloto da FAP?

A orientação para a pesquisa baseou-se na consulta de estudos anteriores sobre o tema deste trabalho, ou com ele relacionados, na pesquisa de bibliografia diversa sobre motivação e FFAA, na consulta de diversos documentos militares, nomeadamente directivas, despachos e memorandos do Chefe do Estado Maior da Força Aérea (CEMFA), e ainda do enquadramento legal e noticias veiculadas nos órgãos de comunicação social.

No âmbito de conversas informais tidas com o MajGen/PilAv Carlos Gromicho, director da DINST, e com o MajGen/PilAv Serôdio Fernandes, Comandante da AFA, em Novembro de 2007 no decorrer das pesquisas exploratórias, foi ainda recolhida informação pertinente.

Face à perspectiva de análise adoptada, formularam-se duas hipóteses:

- Os pilotos saem da FAP essencialmente por factores externos à organização, nomeadamente por pressões do mercado de trabalho civil e de ordem familiar;
- Os pilotos saem da FAP principalmente por motivos organizacionais internos, ao nível das expectativas de carreira, valores de referência, consideração e reconhecimento pelas chefias e motivação.

Para explorar e verificar estas hipóteses recorreu-se a uma análise dos dados observados, extraídos directamente de um questionário sobre a temática das saídas de

pilotos da FAP, que foi elaborado e distribuído aos ex-pilotos da FAP, presentemente a trabalharem em companhias civis de diversos tipos e dimensão, a fim de auscultar as suas opiniões sobre este assunto.

A estrutura do presente trabalho, está dividida em duas partes distintas, sendo a primeira composta por três capítulos, onde se caracteriza e enquadra o problema em análise. Na segunda, constituída por um único capítulo, analisam-se os resultados obtidos com a avaliação das hipóteses formuladas. Este trabalho termina com as conclusões da investigação.

Corpo de conceitos

Alguma da terminologia utilizada neste trabalho, pela sua especificidade ou pelos seus diversos significados, pode traduzir diferentes conceitos. Importa, portanto, enquadrar devidamente tais conceitos, a saber:

Brevetamento: conclusão da fase mais importante da vida de um piloto militar, a sua formação específica, materializado pela imposição, em cerimónia militar, do símbolo de piloto militar, as *asas*.

Desvinculação: saída dos pilotos da FAP ao abrigo de diversos processos como o *abate ao quadro*, *licença sem vencimento*, *reserva*, etc.

Fileiras: conjunto dos militares que compõem os recursos humanos, no activo, da Organização FAP.

Operacional: emprego efectivo dos conhecimentos, técnicas e competências adquiridas, na operação das aeronaves.

1. Motivação para uma carreira de piloto militar na FAP

Genericamente, podemos dizer que a FAP materializa o sonho, que muitos jovens acalentam, de poderem servir a Nação fazendo algo que os realize – *voar*.

É, contudo, um erro comum associar-se a FAP em particular e as FFAA em geral, a um *emprego* das 9 às 5, quando na realidade é muito mais que isso – existe ainda a ideia generalizada na população civil que "só vai para militar quem não sabe fazer mais nada".

Quem se encontra inserido, directa ou indirectamente, no meio castrense, sabe que não é bem assim. Actualmente, o nível médio de formação técnica e académica dos militares das FFAA está bem acima da média nacional, fruto da reestruturação das condições de concurso aos quadros e ainda das facilidades de estudo concedidas ao militares que se encontram no activo, sem esquecer o rigor e a exigência dos cursos ministrados na própria organização.

Se tomarmos como exemplo os pilotos e analisarmos a miríade de tarefas e funções que desempenham, muito para lá da actividade de voo, chegamos rapidamente à conclusão que (e não é matéria desconhecida no seio da FAP[1]) estes têm uma carga de trabalho e um empenhamento muitíssimo superiores aos pilotos civis, pese embora esse facto seja desconhecido da esmagadora maioria da opinião pública.

Uma outra diferença, relativamente aos congéneres civis, reside no facto de que os pilotos militares exercem uma *profissão*, ao contrário dos civis que se limitam a serem meros empregados de uma empresa, neste caso de uma companhia de aviação.

Do ponto de vista sociológico, nem todas as actividades ocupacionais podem ser consideradas profissões – "para que tal aconteça é necessário que a relação do profissional com a sua actividade seja de entrega total, resulte de um forte sentido de serviço comunitário, que ele a exerça com perfeito conhecimento do modo de solucionar os problemas, que tenha um profundo sentido de responsabilidade, não sendo motivado pelo desejo de lucro, e, por fim, que nutra um perfeito sentido de companheirismo em relação aos outros profissionais como ele." (Fraga, 1994:12)

Desta definição extrai-se com facilidade que uma profissão implica ética, moral, lealdade, camaradagem, frontalidade e disciplina, concepção muito próxima da definição de militar das FFAA, ao qual juntamos ainda o espírito de corpo, o espírito de sacrifício, o patriotismo e a honra.

[1] A Inspecção Geral da Força Aérea (IGFA) está a acompanhar esta situação recorrente, dadas as implicações possíveis na área da segurança de voo (SV).

Então o que motiva homens e mulheres a ingressarem nas fileiras da FAP, com o objectivo de se tornarem pilotos militares e submeterem-se voluntariamente a um restritivo conjunto de regras? Existem duas grandes vertentes responsáveis pelo recrutamento do pessoal, com destino aos quadros de pilotos da FAP – a Vocação e a Conjuntura.

a. Vocação

Quando alguém, ao escolher uma actividade profissional no início dos seus estudos, opta por uma determinada carreira ou área de actividade, é comum dizer que tem vocação, como justificação de tal escolha. No entanto, vocação é muito mais do que a *tendência* ou *aptidão* que, geralmente, são os verdadeiros motivos por detrás dessas escolhas, não raras vezes determinadas por escolhas de amigos, familiares ou, tão-somente, por estarem na moda.

Vocação é um conceito usado, frequentemente, sem que se esteja bem ciente do seu real significado. A palavra vocação deriva do latim *vocatiõne* que significa "acção de chamar", cujo sinónimo português se poderá definir como *chamamento*. Desta forma, pode-se dizer então que, para que haja, de facto, vocação é necessário que a escolha resulte de um chamamento interior, de um sonho que se acalentou durante muitos anos, de um desejo profundo, de uma necessidade vital, que aponta um ideal de vida.

"A escolha da carreira militar como opção de vida, como ideal de futuro, é uma vocação, porque resulta de um chamamento interior – não se escolhe ser militar como se opta por ser economista ou arquitecto – porque corresponde a um ideal de serviço da comunidade com oferta da própria vida se e sempre que tal for necessário." (Fraga, 1994:16)

É, normalmente, esta a vertente primordial que faz com que um(a) jovem pretenda ingressar na FAP como Piloto-Aviador (PILAV) – o sonho persistente de voar aviões de caça, imagem indelével associada à própria identidade e missão da Organização.

b. Factores conjunturais

Presentemente, e desde há alguns anos a esta parte, assiste-se a uma nova vertente de motivação para o ingresso na FAP fruto, principalmente, da abertura de concurso para pilotos em regime de contrato (RC), que têm a sua vida e carreira perfeitamente definidas à partida.

Se efectuarmos um exercício de comparação com a "Pirâmide de Maslow"[2], podemos dizer que, quem concorre por vocação, concorre maioritariamente nos níveis 4 e 5, Estima e Auto-realização, respectivamente (Maslow, 1943:381). Estamos, no entanto, perante uma outra vertente com importância de relevo, que aponta para o nível 2, Segurança, por parte dos potenciais candidatos a pilotos da FAP (Maslow, 1943:376), sendo esta a motivação principal dos candidatos para pilotos RC e que é resultante da conjuntura actual.

Sendo o mercado de trabalho cada vez mais volátil e inseguro, onde as qualificações são, cada vez mais, factor importante e decisivo para a contratação ou manutenção de um emprego assiste-se, em crescendo, à busca de factores de estabilidade e garantia de qualificação, por parte dos candidatos a um emprego.

O Estado continua, ainda hoje, a figurar na sociedade, ainda que mudanças estejam em curso que podem alterar esta visão, como um empregador seguro e de confiança. Tal faz com que muitos dos candidatos concorram à FAP, não por vocação mas por falta de oportunidades de trabalho credíveis, ao nível da segurança e estabilidade, ainda que isso implique a perda de algumas regalias sociais e mesmo de alguma liberdade. Adicionalmente, pode-se acrescentar que, o tipo de qualificações obtidas na FAP, equivalem uma poupança de cerca de 80.000,00€, se obtidas numa escola de pilotagem civil, além de permitir o acumular de experiência e horas de voo, sem qualquer gasto adicional.

O indício mais concreto que sustenta esta abordagem, reside no facto de que, para um candidato concorrer a Oficial-Piloto (PIL) RC, apenas necessita, como habilitações mínimas, o 12º ano de escolaridade, caso único no universo de especialidades a concurso que exigem, por norma, o grau de licenciatura. No entanto, a grande maioria dos candidatos admitidos possuem licenciatura e existe, pelo menos, o caso de um mestre, o que reflecte o carácter de alternativa que a FAP, neste momento, representa.

Um outro factor indicativo deste fenómeno, até há alguns anos atrás impensável, é o facto de muitos jovens entrarem, de facto, para a FAP, nomeadamente para PILAV, com o intuito pré-definido de saírem da organização, como será referido em detalhe mais adiante.

[2] Ver Anexo D

2. Caracterização do problema

O quantitativo global de pessoal nas fileiras da FAP encontra-se definido superiormente no art.º 1º de Decreto-Lei nº 202/93, que fixa os quadros de pessoal dos ramos das FFAA. O quantitativo específico do recurso humano fundamental na FAP, os pilotos, está determinado no despacho nº 70/2007 do CEMFA[3] para o módulo dos Quadros Especiais (QE) PILAV e PIL, a vigorar desde 1 de Outubro de 2007 e, ainda, por um documento interno da FAP que determina as metas a atingir, no caso específico dos pilotos RC.

Da simples análise estatística dos dados disponíveis actualmente, podemos dizer que o quantitativo de pilotos da FAP fica aquém do necessário pelos requisitos operacionais para a manutenção de todas as missões atribuídas, o que gera grandes limitações, principalmente ao nível das Esquadras de voo.

É, contudo, de salientar que uma grande parte destes pilotos são RC (80) ou então PILAV com muito pouca experiência operacional, nomeadamente Alferes (ALF) em qualificação ou Tenentes (TEN) com pouco tempo de posto, o que faz com que os números sejam, de facto, enganadores e inflacionados.

Quando foi decidido superiormente que se incorporariam pilotos RC, assumiu-se que estes apenas permaneceriam ao serviço por seis anos, não ascendendo além do posto de TEN, nem desempenhando funções de Piloto-Comandante (PC) ou de Piloto-Instrutor (PI), uma vez que seriam destinados, à partida, aos transportes e aos helicópteros. Findo este prazo, entrariam no mercado de trabalho civil, diminuindo, assim, as opções para os PILAV que pudessem eventualmente pensar em abandonar a FAP. (Morato, 2003:4-5)

Porém, as saídas de PILAV mais as saídas de PIL por extinção do quadro, levaram a uma situação não prevista inicialmente, ao colocar os pilotos RC a desempenhar funções vitais que, ao terminarem os seus contratos, vão acentuar ainda mais, o problema em análise.

a. Dimensão

Considerando apenas a vertente operacional temos que, de acordo com a directiva nº 3/2008 do CEMFA de 24 de Março de 2008 deveriam existir, actualmente, 169 pilotos nas Esquadras de voo.

A realidade das Esquadras é um pouco diferente desse número, senão vejamos: o quantitativo de pilotos do Quadro (PILAV e PIL, de todos os postos

---

[3] Ver Anexo E

incluindo Oficiais Generais) em efectividade de serviço é de 183, em 31 de Dezembro de 2007, ao qual somamos 80 RC no activo, num total de 263 pilotos.

Destes números deduzimos, de imediato, que ou não existem pilotos a desempenhar funções fora das Esquadras de voo (o que se sabe não ser verdade) ou então, e para guarnecer outras áreas sensíveis e necessárias, como por exemplo, o Estado Maior da Força Aérea (EMFA) ou o Comando Operacional da Força Aérea (COFA), as Esquadras de voo debatem-se com quantitativos reduzidos, tornando extremamente difícil a operação dos meios aéreos. É, efectivamente, este o caso, uma vez que só estão colocados nas Esquadras de voo 127 pilotos.

A magnitude real dos números está patente no número de saídas desde 2001 a 2007 que é de 153 pilotos, o que dá uma média de 21,85 pilotos/ano. No mesmo período, as entradas foram de 141 (45 só em 2007, dos quais 29 RC), o que dá uma média de 20,14 pilotos/ano. No entanto, 69 destes pilotos são RC, logo com uma vida útil operacional limitada à duração do seu contrato.

A grande fatia de pilotos em falta pertence ao posto de Capitão (CAP) e Major (MAJ), o que significa uma perda de experiência valiosa para a FAP, para além do mero recurso humano, personificado no número de efectivos.

Esta falta de pilotos reflecte-se em três aspectos fundamentais:

- Reduzido número de tripulações qualificadas e prontas para executarem as missões, levando a enorme sobrecarga das tripulações prontas;
- Grande dificuldade, ou mesmo incapacidade, de qualificar/acompanhar pilotos menos experientes, com possíveis reflexos ao nível da SV;
- Garantia de continuidade da passagem de experiência e conhecimento comprometida.

Uma outra vertente que contribui para o número reduzido de pilotos nas Esquadras de voo, prende-se com o elevado número de serviços[4] e cursos que, sendo obrigatórios estatutariamente, resultam numa diminuição real, pouco visível a olho nu.

[4] Não estão contabilizados alertas nem destacamentos, que também geram diminuição dos quantitativos, por não serem comuns a todas as Esquadras de voo e, ainda assim, as que a estes estão sujeitas, variam significativamente o seu empenhamento, por vezes com a inclusão de Oficiais superiores nas escalas, agravando o problema.

A cada serviço de escala de 24 horas[5], a que todos os militares estão sujeitos até ao posto de CAP, corresponde uma dispensa de serviço o que, na prática, significa dois dias não pronto para voo. Cada militar faz, em média, cerca de 14 serviços por ano, o que perfaz 28 dias.[6]

Todos os pilotos fazem o curso de Fuga e Evasão, que tem a duração de 15 dias; o curso ICCS, que tem a duração de 15 dias; o curso CRM, que tem a duração de cinco dias; várias reciclagens de Sobrevivência na Água (de dois em dois anos), que tem a duração de dois dias; várias reciclagens de Fisiologia de Voo (de três em três anos), que tem a duração de dois dias; as revisões médicas anuais no CMA que tem a duração de um dia, etc.

Os PILAV fazem ainda o CPC (antigo CBC) com duração de três meses e o CPOS (antigo CGGA) com duração de oito meses.

Num horizonte temporal de 10 anos de operação nos postos de TEN e CAP, cerca de dois anos são gastos nestes cursos e serviços, o que representa 20% do tempo não aproveitado no emprego operacional, logo contribuindo para reduzir, ainda mais, os efectivos.

Importa referir que neste cálculo não entram em linha de conta as reuniões no COFA/EMFA, bem como cursos de SV ou Cursos de Formação Pedagógica de Formadores, por se revestirem de carácter eventual e pontual não sendo, portanto, passíveis de contabilização mas, certamente, contribuem para reduzir os números de efectivos.

c. Condicionalismos futuros

Do ponto anterior sobressai, de imediato, a sobrecarga de trabalho a que estão submetidos os pilotos, em virtude de o número de tripulações prontas, ter vindo a diminuir constantemente, ao longo dos anos, e nem a injecção de RC trouxe melhorias uma vez, que ao entrarem “por baixo”, obrigam a esforço suplementar para a sua formação, não sendo, de todo, compatível com a actividade operacional uma vez que, ou se executam as missões operacionais, ou se qualificam os pilotos nas missões.

[5] Apenas serviços de Oficial de Dia às Operações (ODO) e Oficial de Dia à Base (ODB).
[6] Estimativa calculada para escalas com os módulos das Esquadras totalmente preenchidos.

Este estado de coisas originou já situações de RC com mais de um ano de contrato cumprido sem que estivessem, ainda, qualificados na operação da aeronave onde foram colocados, nem se anteveja uma data para tal.

Esta sobrecarga leva, inevitavelmente, a uma desmotivação, por não se vislumbrar, num horizonte próximo, qualquer verdadeira solução, com vista à resolução definitiva deste problema e, consequentemente, a manter aberto o fluxo de pilotos para o exterior da FAP.

Sendo este um problema do domínio público, fruto de uma vasta cobertura por parte da comunicação social, as suas consequências já se fazem sentir na FAP. Tal como referido anteriormente, já existe uma boa parte de efectivos que tem em vista sair da Organização assim que lhes for possível, ou seja, assim que obtiverem as qualificações necessárias ao mercado de trabalho na aviação civil.

O futuro dos pilotos da FAP diverge, em virtude das diversas vertentes em que se articulam, ou seja, varia com a especialidade. Desta forma, importa analisar o futuro de cada uma das especialidades individualmente, por apresentarem significativas diferenças nas perspectivas de futuro.

No caso específico dos PILAV, por serem o objecto principal deste estudo, serão analisados, nesta parte, na vertente de início de carreira, mais concretamente enquanto cadetes da AFA ao apresentarem, já nesta fase, sintomas muito concretos que se poderão vir a manifestar mais tarde em mais problemas.

(1) Os cadetes da AFA

Assiste-se, hoje em dia, a uma crescente tendência para que os pilotos recém-formados e mesmo ainda enquanto cadetes da AFA, pretendam fazer carreira em aviões de transporte, por oposição ao que se verificava há cerca de uma década atrás, em que o objectivo era a *caça*, ponta da lança e imagem da missão da FAP garantindo, deste modo, a obtenção das qualificações necessárias ao mercado de trabalho civil.

Os cadetes da AFA são disso o exemplo – quando interrogados sobre que tipo de missão/aeronave gostariam de voar após o curso de pilotagem, as respostas são o espelho do fenómeno descrito, duplicando de ano para ano (do 5º para o 2º) e chegando quase aos 39% no presente 2º ano de Pilotagem Aeronáutica (PILAER), os que pretendem voar

aeronaves de transporte[7], nas suas várias vertentes, revelando que, a manter-se esta orientação, o problema enraizar-se-á definitivamente na Organização.[8]

Não pretendendo menosprezar, de forma alguma, a missão que as aeronaves de transporte tão bem executam nem muito menos as pessoas que nela trabalham diariamente, a verdade é que a *caça*, quer queiramos quer não, é a essência da missão da FAP e a principal diferença para a aviação civil e, aparentemente, já não surge tão apelativa, como em tempos se afigurava ao *trazer* para as fileiras da FAP a esmagadora maioria dos candidatos a pilotos militares.

(2) Os pilotos RC

Os pilotos RC têm, à partida, a sua vida na FAP limitada à duração do contrato que, presentemente, é de seis anos, apesar de estar já prevista a extensão até aos 20 anos, não estando ainda em vigor por falta de regulamentação. Esta situação não seria muito importante não fosse o caso de, neste momento, constituírem já mais de 30% do total de pilotos no activo, e de estarem já a terminar os seus contratos, os elementos dos primeiros cursos terminados em 2001 e 2002, agravando o problema da falta de pilotos.

Paralelamente, estes elementos, fruto da redução significativa do número de PILAV nas Esquadras, passaram a desempenhar, entre outros, o papel que em tempos esteve atribuído aos PIL e ultimamente, por força das necessidades, aos PILAV, de continuidade e transmissão de conhecimento, havendo já pilotos RC qualificados PC, PI, Piloto Supervisor (PS), comandantes de parelha/esquadrilha em voo, etc., por necessidade imperiosa de manter a capacidade operacional em mínimos aceitáveis.

Prevê-se que, num futuro próximo, esta situação se agrave drasticamente uma vez que, o número de RC formados por curso foi aumentando ao longo dos anos[9], o que levará a um desfalque

---

[7] Ver Anexo H

[8] Foi assumido por alguns cadetes da AFA, quando interrogados sobre as suas preferências, que pretendiam sair da FAP, assim que possível.

[9] Ver Anexo A

significativo, ao saírem da organização em bloco, quando terminarem os seus contratos.

(3) Os PIL

Fruto de uma reestruturação efectuada em 1992, foi determinada a extinção progressiva deste quadro, cujos efectivos desempenhavam um papel fundamental na Organização – a continuidade e a garantia de transmissão de conhecimento.

Ao permanecerem nas Esquadras de voo, enquanto os PILAV, na sequência da sua carreira normal "entravam e saíam", personificavam os valores referenciais que norteavam toda a vida operacional das Esquadras de voo, quais pilares de um grande edifício.

Presentemente, existem apenas sete PIL no activo.

d. Perspectiva interna

A visão interna das chefias da FAP sobre este problema resulta um tanto redutora ao considerar que, apesar de reconhecer as dificuldades com que a Organização se debate, em termos operacionais, com a falta crescente de pilotos, apenas a vertente económica é responsável pelo fluxo de pilotos para a aviação civil, e nenhuma mais.

É essa a única leitura possível ao analisar os variados memorandos do CEMFA[10] ao Ministro da Defesa Nacional (MDN), bem como o conteúdo do trabalho académico de pesquisa mais recente, nesta matéria,[11] realizado em 2003 no âmbito do Curso Superior de Guerra Aérea, ministrado no extinto Instituto de Altos Estudos da Força Aérea (IAEFA). Ambos os documentos exaltam a necessidade de *reter* os pilotos a "todo o custo", aumentando o tempo mínimo de serviço e ou pagando melhores ordenados sem, contudo, fazerem uma análise profunda e sistemática logo, não explorando a fundo a questão, seguindo o caminho fácil, tornando-a, intencionalmente ou não, dirigida.

Uma outra leitura decorrente dos memorandos referidos é o facto de, regularmente, se chamar a atenção para a abertura de concurso para admissão de pilotos à TAP (Transportes Aéreos de Portugal) e, enquanto a legislação em vigor permitiu, a intenção de alguns pilotos de se candidatarem a eleições, com o

[10] Consultados diversos memorandos datados desde 1999 até à actualidade.
[11] DIAEFA 108-22.

objectivo de saírem da FAP, com destino à aviação civil, como que a chamar a atenção para nova debandada e, uma vez mais, a reduzir o problema ao factor económico.

De referir ainda que o conteúdo de alguns dos memorandos, se refere aos pilotos de saída como "oportunistas", uma vez mais revelando visão estreita, não abrangente nem aberta.

3. Custos associados à substituição de um piloto na FAP

A substituição de um piloto, nas fileiras da FAP, acarreta custos que são reconhecidamente elevados. Para compensar tais custos, um PILAV tem de permanecer na FAP por um período de oito anos[12], após ingressar no Quadro Permanente (QP), ou cumprir o contrato de seis anos, no caso dos RC.

Existe, em vigor, uma fórmula de cálculo da indemnização a pagar pelos pilotos, caso pretendam abandonar as fileiras antes de completado o tempo mínimo de serviço efectivo, que está vertida no despacho nº 27/99/A do CEMFA de 24SET[13]. Por meio desta fórmula podemos extrair o valor pecuniário que um piloto representa para a FAP, apesar de esta abordagem ser, no mínimo, redutora ao existirem outros custos associados, que se revestem de uma importância tão ou mais abrangente do que o mero valor monetário.

Esta via de desvinculação da FAP, tem sido usada com alguma frequência, mesmo por elementos que estavam a muito pouco tempo de cumprirem o tempo mínimo, ou o seu contrato.

a. Custos de formação

Os custos relativos à formação dos pilotos na FAP variam em função da sua origem e também do seu destino. Tal significa que um PILAV, por passar pela AFA durante quatro anos para a sua formação académica tem, necessariamente, um custo superior ao de um RC que passa brevemente pelo Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea (CFMTFA).

Por outro lado, as aeronaves onde são colocados os pilotos, determinam os custos de formação técnica, variando de acordo com o tipo e quantidade de aeronaves voadas até à operacionalidade.

[12] Presentemente este período é de 12 anos, alteração legislativa introduzida pelo decreto-lei nº 310/2007.
[13] Ver Anexo F

Adiante, apenas serão estudados os casos de pilotos brevetados em Portugal, uma vez que, apesar de haver presentemente pilotos formados nos Estados Unidos da América, por estarem há pouco tempo no Quadro e por força da legislação em vigor, não será ainda possível a sua desvinculação, nem se conhece intenção para o fazer recorrendo ao pagamento das indemnizações previstas.

(1) Os PILAV

Tomando como exemplo um PILAV brevetado em 1998[14], temos que os custos envolvidos na sua formação reflectem a passagem obrigatória por duas aeronaves diferentes, Épsilon e Alpha-Jet, para além do currículo académico na AFA. Tendo em consideração o preceituado no despacho mencionado anteriormente é, então, possível calcular o valor inicial, que a FAP atribui a um piloto acabado de brevetar, que é de cerca de 282.000,00€.

É, contudo, necessário não esquecer que um piloto não fica pronto para operação quando lhe são impostas as asas ao peito – é necessário dar-lhe uma qualificação que, mediante a área a que se destina (helicópteros, transporte, caça ou instrução) tem valores muito díspares, e implica sempre instrução complementar de pilotagem em aviões multi-motores, helicópteros ou aviões a reacção, e posterior qualificação operacional, situação que pode, ainda, implicar a passagem por mais uma aeronave.

De um modo geral e como exemplo, podemos dizer que o custo total de formação de um PILAV brevetado em 1998 rondou os 600.000,00€ com destino aos transportes (C-130), 500.000,00€ com destino aos helicópteros (ALIII) e 515.000,00 com destino à instrução (EPSILON).

Estes são, portanto, os valores que a FAP tem de despender, naturalmente corrigidos aos dias actuais, quando se trata de substituir um piloto qualificado, que se desvincula, deixando uma vaga em aberto.

(2) Os pilotos RC

O caso dos pilotos RC é diferente na medida em que, por não terem a componente académica dos PILAV no seu programa de curso, o

[14] Os valores respeitantes à hora de voo são publicados anualmente, pela FAP, para efeitos de cálculo.

custo associado à sua formação é significativamente mais baixo. Tomemos, então, o exemplo de um piloto RC brevetado em 2001, ano em que foram formados os primeiros RC da "nova era".

Partindo do pressuposto original de que os RC apenas se destinariam aos transportes e aos helicópteros, podemos avaliar o seu custo na ordem dos 281.000,00€ para um piloto de transportes qualificado em C-212 Aviocar, e 309.000,00€ para um piloto qualificado em SE-3160 Alouette III.

É, facilmente, dedutível que é muito mais barato e rápido formar pilotos RC. Contudo, é necessário não perder de vista um problema decorrente da própria condição de RC – irá ser garantidamente necessário despender novamente esta verba para substituir o piloto que sai no fim do contrato.

a. Custos operacionais

A formação de um piloto militar, não se resume a teoria nem a um ou dois cursos de qualificação técnica. Existe uma outra componente importante que advém da experiência acumulada e que, sem esta, um piloto militar e uma Esquadra de voo *não sobrevivem*. Este é o caso dos PC, dos PI, dos PS, dos comandantes de parelha/esquadrilha/esquadra em voo, piloto qualificado em voos de experiências, etc.

Estes patamares de progressão natural na carreira de um piloto militar, envolvem grande dispêndio de horas de voo em treinos e em missões, bem como o desenvolvimento de apuradas capacidades técnicas e cognitivas, só alcançáveis com esforço e dedicação, e que resultam da vivência diária em contacto directo com uma variedade de situações que, por muito que se treinem, não são totalmente abrangentes em todas as vertentes e fases dos voos, mas contribuindo, de forma decisiva, para o desenvolvimento e a consolidação da excelência do piloto militar.

Pode-se dizer que o valor desta experiência acumulada não tem preço! Não são passíveis de quantificação, as situações por que um piloto passa no seu dia-a-dia na FAP e que contribuem, sobremaneira, para a sua valorização, não só na vertente técnica, mas também nas vertentes humana e social que caracterizam a excelência das reconhecidas competências de um piloto militar.

Se for necessário, neste momento, substituir um determinado piloto que abandone a FAP, não será necessário esperar mais do que o tempo que é preciso para colocar outro no seu lugar. Contudo, este deslocamento irá, por certo, abrir uma outra "vaga" que será necessário preencher… Mas, como já foi mencionado, isso não chega para colmatar a falta de um piloto num determinado local, é preciso muito mais!

4. Motivos das saídas

Após efectuado o enquadramento e a caracterização do problema da saída prematura dos pilotos da FAP, pode-se partir, então, para a análise dos resultados obtidos com o questionário elaborado pelo autor deste trabalho e distribuído aos ex-pilotos da FAP, presentemente a trabalharem em companhias civis de aviação de diversos tipos e dimensão.

Para este estudo, apenas foram inquiridos elementos que já saíram da FAP por dois motivos relativos ao propósito deste trabalho. Se por um lado seria óbvio e lógico inquirir os pilotos na efectividade de serviço, por outro lado, o enquadramento institucional envolvente poderia, de alguma forma, condicionar as respostas ao "politicamente correcto", apesar do natural anonimato obrigatório em matérias tão sensíveis. Além disso, como referido no início do trabalho, o objecto deste estudo são os ex-pilotos da FAP.

Por outro lado, pretendeu-se determinar, de forma inequívoca, os motivos que estiveram na base da decisão de saída das fileiras da FAP, espelhando, sem pressões organizacionais nem ambientais, e elencados na primeira pessoa, os motivos individuais que levaram estes pilotos a abandonarem a FAP e, para isso, nada melhor do que inquirir quem já saiu, apesar de poder haver algum sentimento condicionante das respostas.

Para evitar ao máximo a ambiguidade ou a parcialidade, o questionário foi elaborado com base na percepção do autor sobre o tema deste trabalho e, para que as respostas fossem, o mais possível, isentas e não condicionadas, o CPSIFA procedeu à validação do seu conteúdo tornando, assim, as respostas às perguntas nele contidas válidas, do ponto de vista da investigação científica.

Para a validação dos resultados, o questionário foi dividido em quatro áreas de inquérito, a saber:

- Motivações organizacionais internas;
- Motivações internas pessoais (carreira);
- Motivações externas, no plano pessoal/familiar;

- Motivações económicas.

Foram elaboradas sete perguntas que abrangem as quatro áreas mencionadas, sob diversas abordagens, especificando e detalhando diversas sub-motivações que contribuem para a validação das hipóteses, sendo uma das perguntas de escolha múltipla com resposta por intermédio de grau de importância e que constitui a primeira parte do questionário.

O grau de importância foi dividido em seis, sendo o grau um correspondente a *pouco importante* e o grau seis a *muito importante*, de modo a evitar o *ponto médio* que pode condicionar as respostas. Os graus um e dois contribuem, em termos práticos, da mesma forma para este estudo, tal como os graus três e quatro, e cinco e seis sendo que esta subdivisão permite ao inquirido definir de entre os factores que considera muito importantes (grau cinco) o ou os que considera mais importante(s) (grau seis), sendo igual o raciocínio para os restantes graus.

Adicionalmente foi dada, aos inquiridos, a hipótese de responderem livremente a seis perguntas abertas numa segunda parte, que tiveram por objectivo corroborar as respostas à pergunta inicial, da primeira parte.

O universo de análise, corporizado nos 153 pilotos que saíram da FAP entre 2001 e 2007, produziu uma amostra representativa de 29 respostas ao questionário proposto pelo autor deste trabalho, o que corresponde a 19% do universo disponível. Os elementos que responderam ao questionário foram escolhidos de forma totalmente aleatória, não cumprindo qualquer pré-requisito que não fosse já terem saído da FAP.

a. Modelo de análise

Importa, agora, retomar o propósito deste trabalho. Para tal, recuperamos a pergunta central que orienta todo processo de análise: **O que leva os pilotos a saírem da Força Aérea?** Para tentar dar resposta à pergunta de partida, formularam-se duas hipóteses:

- **H1**: os pilotos saem da FAP essencialmente por factores externos à organização, nomeadamente por pressões do mercado de trabalho civil e de ordem familiar;
- **H2**: os pilotos saem da FAP principalmente por motivos organizacionais internos, ao nível das expectativas de carreira, valores de referência, consideração e reconhecimento pelas chefias e motivação.

As hipóteses foram formuladas tendo em conta duas perspectivas, que resultam de duas visões diferentes e concorrentes. Uma visão organizacional

interna à FAP, e usualmente associada às chefias militares sendo, em geral, a ideia que passa para a opinião pública, muito por culpa das notícias veiculadas pela comunicação social; uma outra visão resultante da experiência pessoal do autor, ao contactar dia a dia com a realidade de ver os pilotos abandonar a FAP, sem que sejam aferidas as suas verdadeiras motivações, que basearam a decisão.

Com base nos dados recolhidos, exploraram-se as hipóteses formuladas anteriormente, com o objectivo de obter uma resposta válida à pergunta de partida.

b. Resultados

Para sistematizar e facilitar a compreensão dos resultados obtidos, as respostas obtidas com os inquéritos foram analisadas individualmente, por alínea, e cruzadas com as respostas abertas, em busca de concordância. Daqui resultou a validação das respostas cujos resultados se encontram no quadro e nos gráficos em Anexo D.

Os factores concorrentes para cada uma das hipóteses também se encontram especificados no mesmo quadro.

Assim, e no que diz respeito à hipótese **H1**, verificou-se:

- *A estabilidade familiar* foi o motivo mais apontado com 41,4% dos inquiridos a considerá-lo no nível cinco. Contudo, apenas 17,2% o voltam a referir nas perguntas abertas;
- *O excesso de dias fora de casa em serviços, missões, alertas, destacamentos, "vida de fim-de-semana"*, foi referido por 31,0% dos inquiridos no nível seis, não tendo sido referido por qualquer dos inquiridos nas perguntas abertas;
- *A sobrecarga de trabalho, provocada pela falta generalizada de pessoal* foi referida como factor importante por 27,6% dos inquiridos, no nível cinco. No entanto, apenas 10,3% o voltam a referir nas perguntas abertas;
- *Os vencimentos são baixos para as funções desempenhadas, por comparação com a vida civil* é referido por 24,1% dos inquiridos como factor de saída mas, apenas, no nível quatro. Nas perguntas abertas, este factor voltou a ser referido por 27,6% dos inquiridos.

Os restantes factores concorrentes para a hipótese **H1** obtiveram respostas lineares, não se destacando qualquer grau de importância que se destaque em

relação aos outros, ou então apresentaram graus um ou dois de importância não sendo, portanto relevantes.

Relativamente à hipótese **H1** pode-se dizer que foram mencionados, nas respostas aos questionários, vários factores contributivos para a sua validação. No entanto, apenas uma das opções de resposta concorre efectivamente para a sua validação por ter sido confirmada pelas respostas abertas e, ainda assim, apenas lhe é atribuído um grau de importância quatro o que é, manifestamente, insuficiente, pelo que esta hipótese é rejeitada.

No que diz respeito à hipótese **H2**, verificou-se:

- *Falta de reconhecimento/consideração pelas chefias* foi o motivo mais apontado com 48,3% dos inquiridos a considerá-lo no nível seis. Nas perguntas abertas, este factor voltou a ser referido por 69,0% dos inquiridos. De referir, ainda, que este factor apresentou uma resposta crescente e constante, no nível de importância, como mostra o gráfico no Anexo D;
- *A "secretária" não é uma aeronave aliciante* foi referido como factor muito importante por 34,5% dos inquiridos, no nível seis voltando a ser referido por 31,0% dos inquiridos, nas perguntas abertas;
- *As recomendações de quem está "no terreno" não têm eco,* foi referido como factor muito importante por 31,0% dos inquiridos, no nível seis. Nas perguntas abertas, este factor voltou a ser referido por 34,5% dos inquiridos;
- *A sensação de falta de Objectivo Comum na FAP leva a uma postura reactiva, por parte da Organização* é referido por 27,6% dos inquiridos como factor de saída, no nível cinco. 31,0% voltam a referir este factor nas perguntas abertas;
- *Pressões políticas provocam deriva nas decisões das chefias* foi referido como factor muito importante por 27,6% dos inquiridos, no nível cinco; No entanto, apenas 6,9% o voltam a referir nas perguntas abertas;
- *Falta de reconhecimento/consideração pela sociedade civil* é referido por 27,6% dos inquiridos como factor de saída mas, no nível quatro. Contudo, apenas 3,5% o voltam a referir nas perguntas abertas;

Os restantes factores concorrentes para a hipótese **H2** obtiveram respostas lineares, não se destacando qualquer grau de importância que sobressaia em relação aos outros, ou então apresentaram graus um ou dois de importância.

Com respeito à hipótese **H2** pode-se dizer, então, que foram mencionados, nas respostas aos questionários, diversos factores contributivos para a sua validação. Ao contrário da hipótese **H1** em que apenas um factor contribui para a sua validação, quatro dos factores referidos para a hipótese **H2** foram confirmados e validados pelas respostas abertas, o que configura a consistência da hipótese em análise, pelo que se comprova a sua validade.

As respostas às perguntas abertas recolhidas no mesmo questionário contam, ainda, com a particularidade de todos os inquiridos, de uma forma geral, terem sistematizado, objectivamente, as causas individuais que motivaram a sua própria saída e a maioria concorrer para a validação da hipótese **H2**.

Após a análise dos resultados obtidos com o questionário é, então, possível responder à pergunta **O que leva os pilotos a saírem da Força Aérea?** Sendo a resposta: *os pilotos saem da FAP principalmente por motivos organizacionais internos, ao nível das expectativas de carreira, valores de referência, consideração e reconhecimento pelas chefias e motivação*.

Um outro produto resultante do questionário, mas que não concorria directamente para a validação das hipóteses, reside no facto de a esmagadora maioria dos inquiridos afirmarem terem saído da FAP, tristes com a organização. Foi ainda referido que a dificuldade de resolução do problema passa, também, pelo facto de terem saído da Organização pessoas que consideravam uma referência, não vislumbrando, assim, possibilidade de melhorias no futuro nem vontade de se resolver o problema, nos níveis de decisão.

Conclusões

Este trabalho de investigação pretendeu trazer alguma novidade a um assunto actual, *a retenção de pilotos na FAP*, que se demonstra recorrente e para o qual parece não haver, aparentemente, solução. Em virtude do reduzido tamanho proposto para este trabalho, a problemática, devido à sua complexidade e extensão, foi abordada apenas numa das vertentes possíveis – os motivos das saídas dos pilotos. Para melhor compreender o problema, foram analisados diversos factores enquadrantes e que foram vertidos neste trabalho, sob a forma de capítulos.

Analisaram-se, inicialmente, as motivações que trazem as pessoas para a FAP, a fim de seguirem uma carreira como pilotos militares. Pode-se dizer, em verdade, que existem duas vertentes principais que motivam a vinda de jovens para as fileiras da FAP para se tornarem pilotos militares – a vocação e a conjuntura. A primeira tem origem no desejo profundo de voar servindo a Nação, sonho acalentado ao longo de muito tempo, com o intuito de se seguir uma verdadeira profissão. A segunda é fomentada pelo cenário social de instabilidade e falta de emprego, que se vive actualmente em Portugal, levando a que se opte por uma ocupação profissional como piloto militar, como alternativa de recurso.

Uma outra conclusão retirada deste capítulo é o facto de haver, actualmente, uma motivação diferente da que trouxe, em tempos, os candidatos para o quadro PILAV, como mostram os dados recolhidos na AFA sobre as preferências dos cadetes para o seu futuro como pilotos da FAP. Se anteriormente era a *caça* que trazia a maior parte dos candidatos, existe agora uma outra vertente que indica uma crescente propensão para as aeronaves de transporte, permitindo uma mais fácil obtenção de qualificações com reconhecimento civil, facilitando a saída, logo que possível.

Seguidamente, caracterizou-se o problema da falta de pilotos. Verificou-se a discrepância entre os efectivos e as necessidades da FAP, por via do estudo estatístico de entradas e saídas dos diversos quadros de pilotos e das directivas e legislação enquadrantes. A conclusão mais expressiva é que existe, de facto, um défice acentuado na vertente *experiência* uma vez que o maior número de pilotos em falta é nos postos de MAJ e CAP/SUB, situação não colmatada com o incremento anual de novos pilotos nas fileiras que, na realidade, não têm trazido melhoras ao problema, antes pelo contrário – provocam situações de autêntica ruptura, ao não ser possível dar-lhes uma formação complementar adequada, após a sua formação inicial. E mesmo esta, é feita com muita dificuldade e

apenas possível com o esforço e dedicação acrescidos que a falta generalizada de pilotos acarreta.

Antes da análise das hipóteses foi ainda descrito, com algum pormenor, quanto custa formar um piloto militar na FAP, nas vertentes PILAV e RC, tanto na fase da formação inicial como nas fases posteriores e que permitem o emprego operacional dos meios e o crescimento dos indivíduos como pilotos militares. Pode-se dizer, a título de exemplo, que os PILAV que pretendam sair neste momento e tenham cerca de dez anos de Quadro, representam uma perda, em termos económicos, na ordem dos 500.000,00€ a 600.000,00€ sendo, contudo, este valor majorado pela experiência acumulada e que é de difícil quantificação.

Após este enquadramento foi possível, então, partir para a análise do problema identificado. No decurso da metodologia aplicada a este trabalho, face ao método de investigação proposto, foi definida uma pergunta de partida, que serviu de base para a investigação: **O que leva os pilotos a saírem da Força Aérea?** Desta pergunta, e como possíveis respostas, formularam-se duas hipóteses decorrentes das pesquisas exploratórias:

- **H1**: os pilotos saem da FAP essencialmente por factores externos à organização, nomeadamente por pressões do mercado de trabalho civil e de ordem familiar;
- **H2**: os pilotos saem da FAP principalmente por motivos organizacionais internos, ao nível das expectativas de carreira, valores de referência, consideração e reconhecimento pelas chefias e motivação.

Para validar estas hipóteses, procedeu-se à aferição das motivações que estiveram na base das saídas, através de um inquérito aos pilotos que já abandonaram a FAP, tendo-se optado pelos que o fizeram desde 2001. Por intermédio da corroboração das respostas ao questionário, com recurso à redundância de respostas entre perguntas dirigidas e abertas foi possível identificar diversos factores, que contribuem para as hipóteses.

Relativamente à hipótese **H1**, pode-se dizer que apenas um dos factores apreciados contribui para a sua validação, *os vencimentos são baixos para as funções desempenhadas, por comparação com a vida civil*, e apenas com um grau de importância relativo (quatro em seis), não sendo referido por mais do que cerca de 35% dos inquiridos tendo esta hipótese sido, portanto, rejeitada.

No que respeita à hipótese **H2**, houve quatro factores contributivos para a sua validação, sempre com percentagens acima dos 30%, reflectindo graus de importância cinco e seis. São eles: *falta de reconhecimento/consideração pelas chefias*; *a "secretária"*

não é uma aeronave aliciante; *as recomendações de quem está "no terreno" não têm eco*; e *a sensação de falta de Objectivo Comum na FAP leva a uma postura reactiva, por parte da Organização*. Estes são os factores apresentados como principais para as saídas prematuras dos pilotos da FAP, pelo que foi esta a hipótese validada.

Podemos, então responder à pergunta **O que leva os pilotos a saírem da Força Aérea?** Sendo a resposta: *os pilotos saem da FAP principalmente por motivos organizacionais internos, ao nível das expectativas de carreira, valores de referência, consideração e reconhecimento pelas chefias e motivação*.

Em resultado deste estudo, é possível sugerir algumas recomendações, no sentido de tentar minorar o problema da retenção de pilotos na FAP e, em simultâneo, tentar colmatar a falta de pilotos generalizada na Organização.

Assim, com o objectivo de tentar reverter a tendência enraizada de saída dos pilotos, recomenda-se a constituição de um grupo multidisciplinar permanente, com o objectivo de estudar aprofundadamente o problema, construindo e mantendo actualizada uma base de dados com as reais vontades, desejos e necessidades dos pilotos da FAP, em termos de carreira, colocações e anseios. A contribuição do CPSIFA nesta área torna-se, por isso, indispensável, com a natural colaboração da DP e do COFA, para o adequado planeamento. O estudo deverá ser conduzido individual e pessoalmente, a fim de auscultar as motivações ou desmotivações de cada um, e ser acompanhado, em permanência, por subgrupos de trabalho, nomeados e colocados nas diversas Unidades da FAP.

Sugere-se, ainda, às chefias que desenvolvam actividades específicas no sentido de promover o prestígio social dos pilotos, nos planos interno e externo à organização, que enalteçam em público os feitos conseguidos pelos pilotos da FAP, nas mais diversas circunstâncias e missões, ainda que sejam coisas banais do dia-a-dia, mas que representam exemplo a seguir, seja na comunicação social (não serve só para relembrar a opinião pública que abriu mais um concurso para a TAP!) seja pela atribuição do louvor ou qualquer outra forma de reconhecimento público que mostre o resultado do empenho dos pilotos no cumprimento da missão.

Contudo, todo este trabalho de nada servirá se não se optar por um caminho bem determinado para a Organização em que se defina, com exactidão, o que se quer da FAP para o futuro, fazendo saber a *todas as pessoas* envolvidas, qual o seu papel e o que delas se espera, reduzindo ou mesmo anulando a ideia geral de que a FAP *reage* em vez de agir. Para este factor convém, ainda, estabelecer uma política de colocações transparente e, na medida do possível e enquadrado no resultado continuado do grupo de trabalho proposto

anteriormente, com um prazo útil de vários anos, possibilitando o atempado planeamento pessoal e organizacional.

Um factor que contribui, não só para a falta de pilotos mas também para a forma de *reagir* da Organização é que, muito provavelmente, existem frotas e missões a mais para a dimensão do país onde se insere a FAP, com a natural dispersão de recursos humanos que tal acarreta. Uma das opções possíveis seria, a título de exemplo, acabar com a instrução básica e elementar, recorrendo ao *outsourcing* nesta área, mantendo apenas a capacidade de conversão operacional. Não sendo esta, naturalmente, a única alternativa, permitiria recuperar pilotos para outras áreas operacionais críticas.

Uma outra possibilidade para reduzir a falta de pilotos, passa pela qualificação das tripulações em mais do que uma aeronave, a exemplo do que se faz em outras Forças Aéreas como, por exemplo, na Suíça, com resultados muito positivos. Poder-se-ia qualificar tripulações em C-130 e P-3, em Alpha-Jet e Epsilon, em EH-101 e AL-III, etc.

Outra vertente de actuação passa pela criação de carreiras horizontais que permitissem a continuação da actividade de voo, por oposição à carreira de chefia. Em simultâneo, reactivar o quadro PIL e incentivar os pilotos RC a permanecer na FAP retomando, assim, o papel que em tempos lhes esteve atribuído de continuidade nas Esquadras de voo, permitindo ainda poupar o montante equivalente aos custos de formação de novos pilotos.

Os cerca de dois anos gastos em cursos e serviços, que representam 20% do tempo não aproveitado no emprego operacional, devem ser alvo de análise profunda. Sugere-se a diluição de *todos* os cursos e refrescamentos previstos ao longo da carreira de um piloto, em períodos de tempo, não superiores a um mês por ano, de forma a reduzir o impacto operacional ainda mais que, no caso dos PILAV, a formação académica é bastante completa e abrangente conduzindo, neste momento, ao grau de mestre, os alunos que terminam, com sucesso, o curso PILAER na AFA. Em simultâneo, rever todo o sistema de serviços de escala, referidos no decorrer deste trabalho.

Pode-se assim dizer que, o problema é bastante mais complexo do que se possa inicialmente supor não sendo, necessariamente, o problema económico a principal motivação (ou desmotivação) que leva os pilotos a abandonarem a FAP, mas antes um conjunto de causas internas que necessitam de urgente atenção, revestida de grande abertura, por forma a levar a cabo transformações indispensáveis à sobrevivência da própria Instituição Força Aérea.

"Modifique o ambiente; não tente modificar o Homem."

R. Buckminster Fuller

Bibliografia

Livros

FRAGA, Luís M. Alves de (1994). *Lições de Deontologia Militar*. Sintra: AFA.

MORATO, Victor Manuel Lourenço (2003). DIAEFA 108-22, *A gestão de pilotos na Força Aérea, face à concorrência civil.* Sintra: IAEFA.

PEREIRA, João Filipe Bernardo (2001). DIAEFA 102-6, *Retenção de pilotos na Força Aérea Portuguesa*. Sintra: IAEFA.

RIBEIRO, Henrique Custódio (2006). CGGA0506 101-03 *Rotação de pessoal militar na Força Aérea*. Lisboa: IESM.

Publicações Militares

DESPACHO de 28MAR94 do CEMFA. *Alteração Directivas 3/78 Missões das Unidades Aéreas e 5/83 Módulos de pessoal para operação e manutenção.*

DESPACHO nº 27/99/A do CEMFA. *Indemnização ao Estado por militares abatidos aos Quadros Permanentes.*

DESPACHO nº 70/07 do CEMFA. *Quadros Especiais dos militares dos QP da Força Aérea.*

DIRECTIVA nº 3/2008 do CEMFA. *Módulos de pessoal para operação e manutenção dos sistemas de armas.*

MEMORANDO nº 04/99 do CEMFA. *Saída de Piloto Aviador para a política.*

MEMORANDO nº 19/99 do CEMFA. *Saída de Pilotos da Força Aérea.*

MEMORANDO nº 40/99 do CEMFA. *Saída de Pilotos da Força Aérea.*

MEMORANDO nº 53/99 do CEMFA. *Saída de Pilotos da Força Aérea.*

MEMORANDO nº 33/00 do CEMFA. *Saída de Pilotos da Força Aérea.*

MEMORANDO nº 35/00 do CEMFA. *Reserva para efeitos eleitorais ao abrigo do nº 10 do art.º 31º da LDNFA.*

MEMORANDO nº 36/00 do CEMFA. *Suplemento de Serviço Aéreo.*

MEMORANDO nº 44/00 do CEMFA. *Situação de pessoal piloto/incidência no cumprimento da missão da Força Aérea.*

MEMORANDO nº 18/02 do CEMFA. *Suplemento de Serviço Aéreo.*

MEMORANDO nº 34/02 do CEMFA. *Situação de efectivos.*

MEMORANDO nº 37/03 do CEMFA. *Situação de efectivos de pilotos.*

MEMORANDO nº 02/04 do CEMFA. *Retenção de pilotos do Quadro Permanente.*

MEMORANDO nº 25/04 do CEMFA. *Efectivos da especialidade de Piloto-Aviador, mecanismos de salvaguarda.*

MEMORANDO nº 12/05 do CEMFA. *Efectivos da especialidade de Piloto-Aviador, mecanismos de salvaguarda.*

MEMORANDO nº 14/05 do CEMFA. *Ingresso de Pilotos-Aviadores na TAP.*

MEMORANDO nº 16/05 do CEMFA. *Efectivos da especialidade de Piloto-Aviador, mecanismos de salvaguarda.*

NORMA DE EXECUÇÃO PERMANENTE nº DE 218 do IESM. *Trabalhos de Investigação.*

Artigos

MASLOW, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review, No. 50, p. 370-396.

Monografias electrónicas

House of Commons, Parliament (2001). *The strategic defense review: policy for people – IV retaining the right people*. Disponível na Internet em: http://www.parliament.the-stationery-office.co.uk/pa/cm200001/cmselect/cmdfence/29/2908.htm

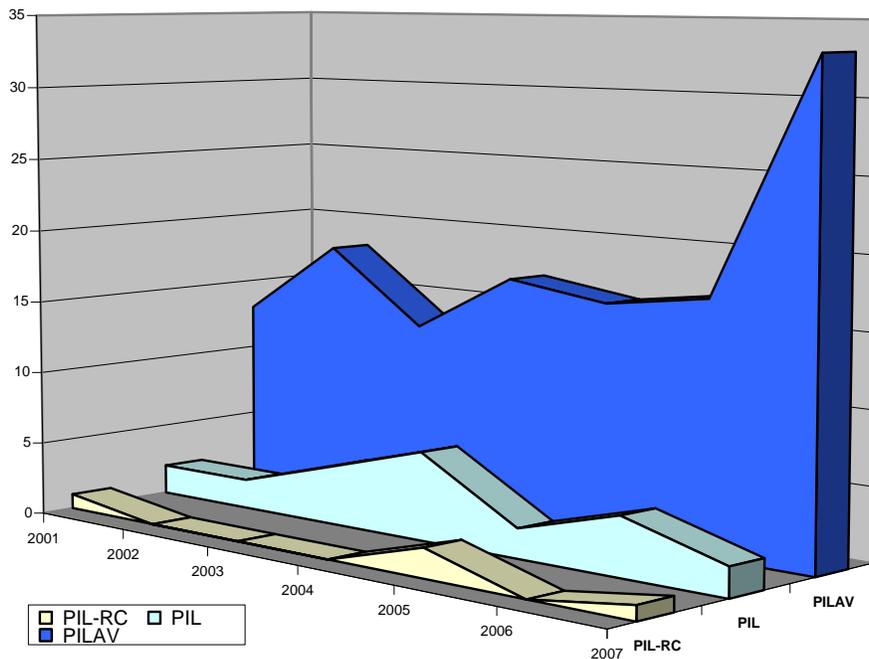
Legislação

Decreto-Lei nº 202/93, de 3 de Junho. *Diário da República nº 129, I Série, p 2987*. Ministério da Defesa Nacional. Lisboa.

Decreto-Lei nº 310/2007, de 11 de Setembro. *Diário da República nº 175, I Série, p 6447*. Ministério da Defesa Nacional. Lisboa.

Anexo A – Saídas e ingressos de Pilotos por especialidade 2001-2007

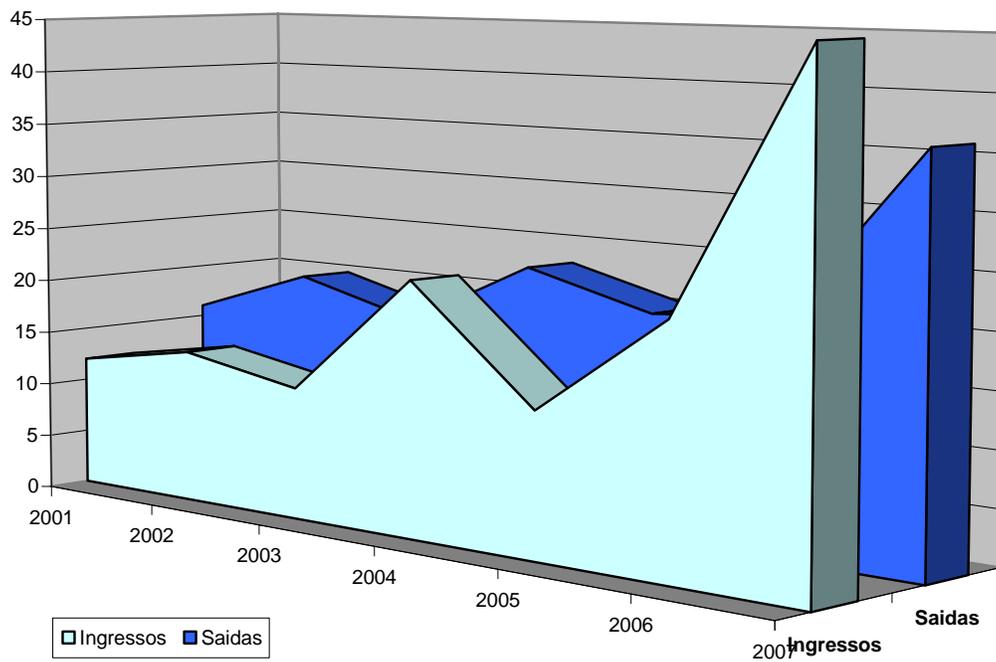
Saídas de Pilotos

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	SOMA	Média
PILAV	13	18	13	17	16	17	33	127	18,1
PIL	2	2	4	6	2	4	2	22	3,1
PIL-RC	1	0	0	0	2	0	1	4	0,6
Total	16	20	17	23	20	21	36	153	21,9

Fonte: CPESFA - DP.

Anexo A – Saídas e ingressos de Pilotos por especialidade 2001-2007 (cont.)

Ingressos de Pilotos

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	SOMA	Média
PILAV	8	11	3	16	8	10	16	72	10,3
PIL-RC	4	3	9	7	5	12	29	69	9,9
Total	12	14	12	23	13	22	45	141	20,2

Ingressos e saidas de Pilotos 2001-2007

Fonte: CPESFA - DP.

Anexo B – Efectivos de Oficiais por Especialidade e por Posto

	PILAV			PIL			RC		
	EFECT	D70/07	DIF	EFECT	D70/07	DIF	EFECT	META	DIF
GEN	1	1	0						
TGEN	5	6	-1						
MGEN	9	9	0						
COR	21	21	0	3	1	2			
TCOR	29	29	0	3	3	0			
MAJ	33	48	-15	0	1	-1			
CAP/SUB	78	176	-98	1	3	-2	80	45	35
TOTAL	**176**	**290**	**-114**	**7**	**8**	**-1**	**80**	**45**	**35**

Fonte: CPESFA - DP.

Anexo C – Questionário

1. Seleccione de entre as causas seguintes, a(s) que esteve/estiveram na base da sua saída da FAP, atribuindo-lhe(s) o grau de importância que pesou na sua decisão, de acordo com o seguinte critério:

1	2	3	4	5	6

Pouco importante — Muito Importante

	1	2	3	4	5	6
a) A instituição defraudou as minhas expectativas de carreira;	1	2	3	4	5	6
b) A sensação de falta de Objectivo Comum na FAP leva a uma postura reactiva, por parte da Organização;	1	2	3	4	5	6
c) Os vencimentos são baixos para as funções desempenhadas, por comparação com a vida civil;	1	2	3	4	5	6
d) A constante falta de recursos materiais de apoio;	1	2	3	4	5	6
e) As recomendações de quem está "no terreno" não têm eco;	1	2	3	4	5	6
f) Pressões políticas provocam deriva nas decisões das chefias;	1	2	3	4	5	6
g) Política de colocações;	1	2	3	4	5	6
h) Estabilidade familiar;	1	2	3	4	5	6
i) Assistência médica;	1	2	3	4	5	6
j) A sobrecarga de trabalho, provocada pela falta generalizada de pessoal;	1	2	3	4	5	6
k) Falta de reconhecimento/consideração pelas chefias;	1	2	3	4	5	6
l) Falta de reconhecimento/consideração pela sociedade civil;	1	2	3	4	5	6
m) Excesso de dias fora de casa em serviços, missões, alertas, destacamentos, "vida de fim-de-semana", etc.	1	2	3	4	5	6
n) A "secretária" não é uma aeronave aliciante;	1	2	3	4	5	6
o) Situação operacional/profissional desmotivante;	1	2	3	4	5	6
p) Outra____	1	2	3	4	5	6
q) Outra____	1	2	3	4	5	6

2. Se a causa a que deu mais relevância tivesse sido corrigida em tempo útil, teria permanecido na FAP? (Assinale a opção com um círculo e comente no caso de ser Não).
   a) Sim
   b) Não
      - Porquê?

3. Se todas as causas a que deu menos relevância (classificação 1 a 3) tivessem sido corrigidas em tempo útil, teria permanecido na FAP? (Assinale a opção com um círculo e comente no caso de ser Não).
   a) Sim
   b) Não
      - Porquê?

4. Caso tenha respondido Não às duas perguntas anteriores, qual deveria ter sido a postura da FAP para que se tivesse mantido na organização?

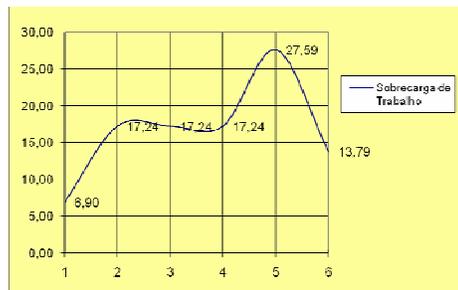
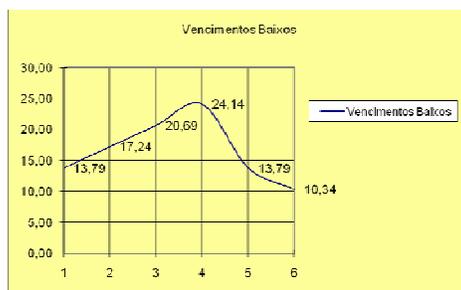
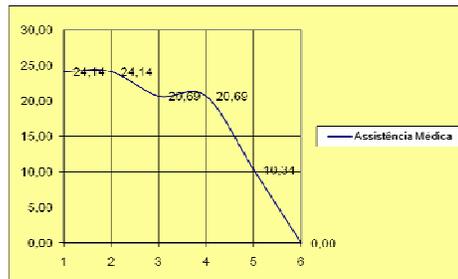
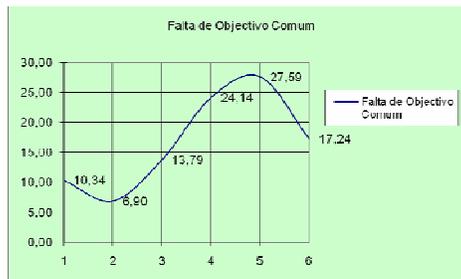
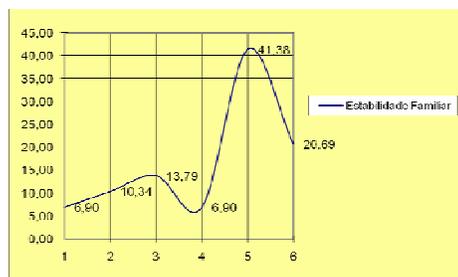
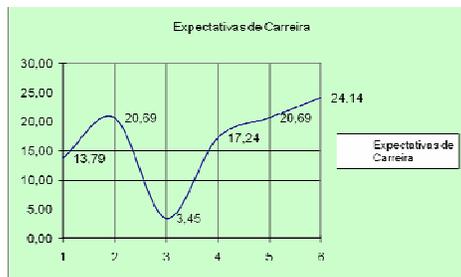
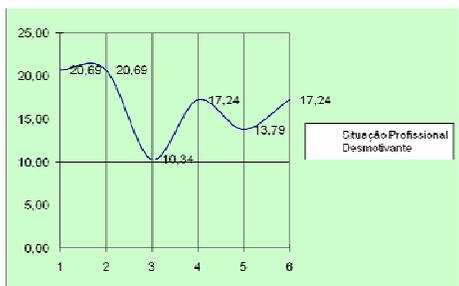
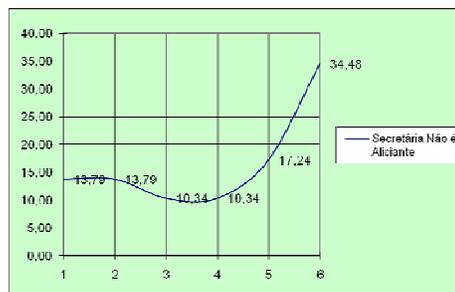
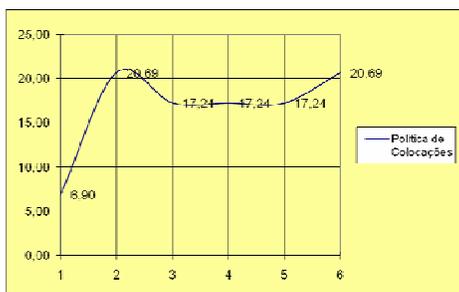
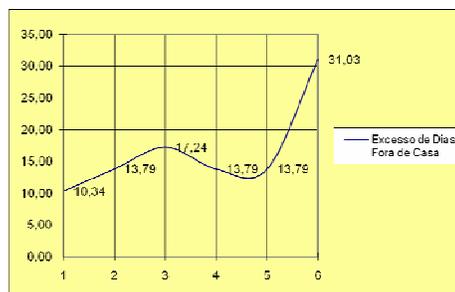
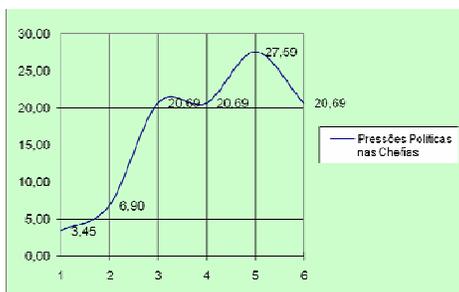
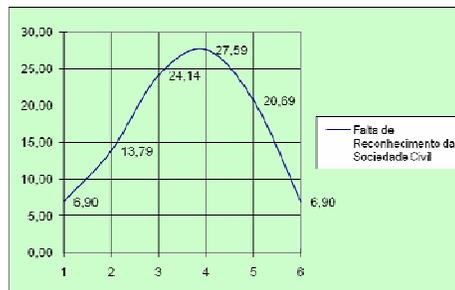
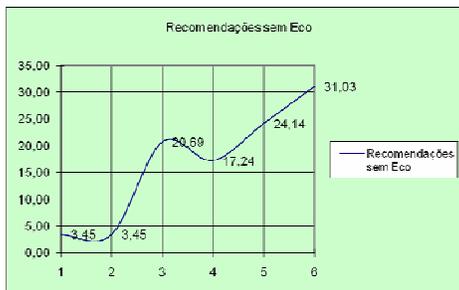
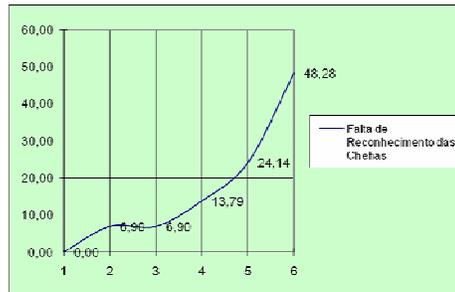
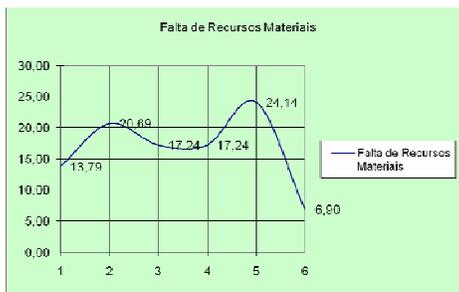
5. Em sua opinião, qual o problema principal que leva à saída dos pilotos da FAP?

6. Em sua opinião, qual a resolução para o problema?

7. Ficou triste com a Organização por ter de a abandonar?

Anexo D – Resultados do questionário

	Pergunta	1	2	3	4	5	6	Hip
a)	A instituição defraudou as minhas expectativas de carreira	13,79	20,69	3,45	17,24	20,69	**24,14**	2
b)	A sensação de falta de Objectivo Comum na FAP leva a uma postura reactiva, por parte da Organização	10,34	6,90	13,79	24,14	**27,59**	17,24	2
c)	Os vencimentos são baixos para as funções desempenhadas, por comparação com a vida civil	13,79	17,24	20,69	**24,14**	13,79	10,34	1
d)	A constante falta de recursos materiais de apoio	13,79	20,69	17,24	17,24	**24,14**	6,90	2
e)	As recomendações de quem está “no terreno” não têm eco	3,45	3,45	20,69	17,24	24,14	**31,03**	2
f)	Pressões políticas provocam deriva nas decisões das chefias	3,45	6,90	20,69	20,69	**27,59**	20,69	2
g)	Política de colocações	6,90	**20,69**	17,24	17,24	17,24	**20,69**	1
h)	Estabilidade familiar	6,90	10,34	13,79	6,90	**41,38**	20,69	1
i)	Assistência médica	**24,14**	**24,14**	20,69	20,69	10,34	0,00	1
j)	A sobrecarga de trabalho, provocada pela falta generalizada de pessoal	6,90	17,24	17,24	17,24	**27,59**	13,79	1
k)	Falta de reconhecimento/consideração pelas chefias	0,00	6,90	6,90	13,79	24,14	**48,28**	2
l)	Falta de reconhecimento/consideração pela sociedade civil	6,90	13,79	24,14	**27,59**	20,69	6,90	2
m)	Excesso de dias fora de casa em serviços, missões, alertas, destacamentos, “vida de fim-de-semana”, etc.	10,34	13,79	17,24	13,79	13,79	**31,03**	1
n)	A “secretária” não é uma aeronave aliciante	13,79	13,79	10,34	10,34	17,24	**34,48**	2
o)	Situação operacional/profissional desmotivante	**20,69**	**20,69**	10,34	17,24	13,79	17,24	2

Representação gráfica

Anexo D – Resultados do questionário (cont.)

Legenda: Hipótese 1

 Hipótese 2

Anexo E – Extracto do despacho Nº 70/2007 do CEMFA

DESPACHO N.º 70/2007

Assunto: **QUADROS ESPECIAIS DOS MILITARES DOS QP DA FORÇA AÉREA**

O artº 1º do Decreto-Lei nº 202/93, de 3 de Junho, fixa os quadros de pessoal dos Ramos das Forças Armadas, a vigorar a partir de 1 de Janeiro de 1996.

Assim, importa estabelecer os correspondentes quadros especiais da Força Aérea.

Nos termos do nº 3 do artº 164º do EMFAR, determino o seguinte:

1. Os quadros especiais dos militares dos quadros permanentes da Força Aérea, a vigorar a partir de 01OUT2007, inclusive, são os constantes dos mapas I e II em anexo ao presente despacho, que dele fazem parte integrante.
2. As transferências de efectivos previstas no presente despacho e que têm carácter transitório, cessarão quando vier a ocorrer uma das seguintes situações:
   a. Logo que se verifique a sua vacatura nos quadros de destino;
   b. Logo que sejam necessárias nos quadros de origem.
3. O presente despacho revoga o Despacho do CEMFA nº 33/2007, de 12 de Fevereiro, com efeitos a partir de 01 de Outubro de 2007.
4. Compete ao EMFA/1ªDIV propor superiormente, quando for julgado conveniente, a posterior alteração ou revogação do presente despacho.

Alfragide, 21 de Setembro de 2007

O CHEFE DO ESTADO-MAIOR DA FORÇA AÉREA, em exercício de funções

Carlos Manuel Freitas de Castro Leal

1/3

Tenente-General

MAPA I - QUADROS ESPECIAIS DOS MILITARES DOS QP DA FORÇA AÉREA

CATEGORIA DE OFICIAIS

POSTO / ESPEC	GEN	TGEN	MGEN	COR	TCOR	MAJ	CAP/SUB	TOTAIS
PILAV (a)	1	6	9	21	29	48	176	290
ENGAER (b)			1	4	9	3	18	35
ENGAED (c)			1	2	6	1	12	22
ENGEL (d)			2	4	15	8	20	49
ENGINF (e)						2	4	6
MED			1	4	13	16	42	76
ADMAER (f)			2	5	13	11	37	68
JUR				1	2	3	6	12
PSI					1	2	6	9
PIL (g)				1	3	1	3	8
NAV				1	2	8	29	40
TINF				1	4	14	41	60
TOCC				1	2	6	26	35
TOMET (h)				1	2	3	18	24
TOCART (q)				1	3	17	44	65
TODCI (i)				1	3	28	68	100
TMMA (j)				1	3	16	60	80
TMMT (l)				1	2	7	21	31
TMMEL (m)				1	3	20	47	71
TMAEQ (n)				1	2	15	30	48
TABST				1	3	13	38	55
TPAA (o)				1	6	29	80	116
PA (p)				1	3	18	49	71
TS							12	12
TMI							12	12
CHBM					1	1	1	3
TOTAL de Oficiais	**1**	**6**	**16**	**55**	**130**	**290**	**900**	**1398**

(a) 8 vagas de MAJ retiradas com carácter transitório
(b) 10 vagas de MAJ retiradas com carácter transitório
(c) 7 vagas de MAJ retiradas com carácter transitório
(d) 11 vagas de MAJ retiradas com carácter transitório
(e) Especialidade em extinção. 2 vagas de MAJ atribuidas com carácter transitório
(f) 12 vagas de MAJ retiradas com carácter transitório
(g) Especialidade em extinção. 5 vagas de MAJ retiradas com carácter transitório
(h) 1 vaga de MAJ retirada com carácter transitório

2/3

Anexo F – Despacho Nº 27/99/A do CEMFA

Despacho nº 27/99/A do CEMFA de 24SET

INDEMNIZAÇÃO AO ESTADO POR MILITARES ABATIDOS AOS QUADROS PERMANENTES.

O militar abatido ao quadro permanente (QP), a seu pedido, antes de cumprido o tempo mínimo de serviço efectivo para o efeito estabelecido, está sujeito ao pagamento de uma indemnização ao Estado, a fixar pelo Chefe do Estado-Maior do ramo respectivo, nos termos do disposto na alínea c) do nº 1 do artº 171º do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), aprovado pelo Decreto-Lei nº 236/99, de 25 de Junho.

No cálculo da indemnização deverão ser ponderados, de acordo com o previsto no nº 3 do referido nº 171º do EMFAR, a duração e os custos de formação e subsequentes acções de qualificação e actualização, na perspectiva de utilização efectiva do militar em funções próprias dos respectivos posto e quadro especial, decorrentes da formação adquirida.

A fórmula e critérios fixados pelo Despacho nº 25/90, de 10 de Agosto, do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA), não traduzem, porém, com a necessária aproximação à realidade, os custos envolvidos com as acções de formação dos militares dos QP, nomeadamente dos destinados a pessoal navegante, nem a rendibilização do investimento efectuado, em termos de funcionamento do sistema, pelo que se impõe a sua reformulação.

Nesta conformidade:

Nos termos do disposto na alínea c) do nº 1 do artº 171º do EMFAR, determino o seguinte:

1. A indemnização a pagar pelo militar que solicite o abate ao QP, antes de decorrido o tempo mínimo de serviço efectivo a que por lei se encontra vinculado, é determinada através da aplicação da seguinte fórmula:

$$I = \frac{Tm - Tf}{Tm} \times Cf$$

em que:

- ***I*** *- indemnização a pagar pelo militar;*
- ***Tm*** *- tempo mínimo de serviço efectivo legalmente exigido para abate ao QP, expresso em meses completos;*
- ***Tf*** *- tempo de exercício efectivo de funções, após o ingresso do militar no respectivo quadro especial, não incluindo as acções de qualificação e actualização, expresso em meses completos;*
- ***Cf*** *- custos de formação suportados pela Força Aérea, com a frequência de cursos, estágios e acções de qualificação ou actualização.*

*2. Os custos de formação (**Cf**) são apurados de acordo com a fórmula:*

$$Cf = V+A+S+CD+QA+HV$$

em que:

V - *montante dos vencimentos pagos, durante a frequência do curso de formação ou estágio técnico-militar que habilita ao ingresso no QP;*
A - *verba despendida em alimentação, durante a frequência do curso ou estágio;*
S - *montante dos suplementos liquidados, durante a frequência do curso ou estágio;*
CD - *custos didácticos suportados com a formação do militar;*
QA - *verbas despendidas, excluindo ajudas de custo, em acções de qualificação e actualização;*
HV - *despesa global calculada com base no número de horas de voo previstas no currículo do curso e no preço da hora de voo com pessoal, apurada anualmente para a aeronave voada.*

3. Se o abate ao QP ocorrer antes de o militar completar 3 anos de serviço efectivo, após a qualificação para o exercício de funções, o montante da indemnização é acrescido das percentagens que se indicam:

a. 20%, se o período de serviço prestado for inferior a 1 ano;
b. 10%, se o período de serviço prestado for igual ou superior a 1 ano e inferior a 2 anos;
c. 5%, se o período de serviço prestado for igual ou superior a 2 anos e inferior a 3 anos.

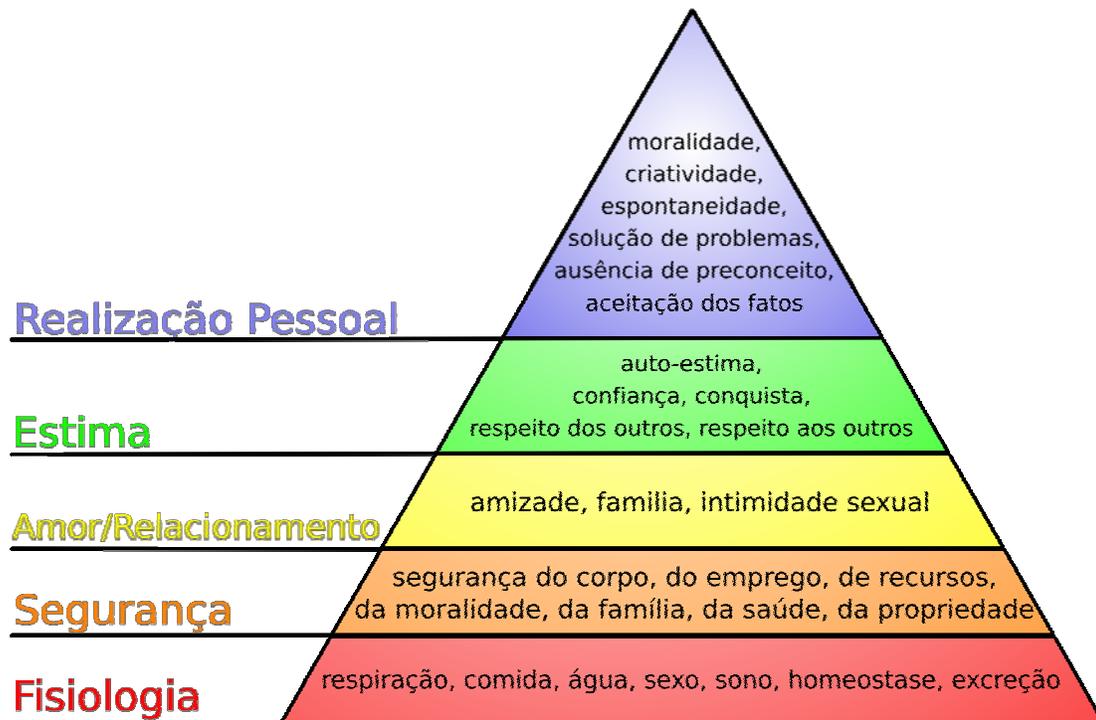
4. Nos valores referidos no nº 2 incluem-se os anos de curso repetidos, por razões imputáveis ao militar.

5. É revogado o Despacho nº 25/90, de 10 de Agosto, do CEMFA.

6. O presente despacho produz efeitos desde a data da sua assinatura.

O CHEFE DO ESTADO-MAIOR DA FORÇA AÉREA
MANUEL JOSÉ ALVARENGA DE SOUSA SANTOS – GENERAL/QE.

(O.S. I Série do EMFA nº 19 de 27SET99)

Anexo G – Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow

Anexo H – Preferências dos alunos da AFA

	TIROCÍNIO	4º ANO	3º ANO	2º ANO
CAÇA	6	6	10	7
INSTRUÇÃO	8	3	4	1
TRANSPORTES	1	1	3	7
HELICÓPTEROS	5	3	5	3
TOTAL	20	13	22	18
CAÇA	30,0%	46,2%	45,5%	38,9%
INSTRUÇÃO	40,0%	23,1%	18,2%	5,6%
TRANSPORTES	5,0%	7,7%	13,6%	38,9%
HELICÓPTEROS	25,0%	23,1%	22,7%	16,7%

Fonte: Inquérito aos alunos da AFA